管理者征求建言的结构、影响因素与内在机制*

周浩　盛欣怡

（四川大学商学院，成都 610064）

摘　要　在中国高权力距离文化背景下，员工对于建言大多抱有观望的心态，管理者向下属征求建言可能是破解员工建言难题的关键所在。在回顾相关研究的基础上，基于沟通要素模型，提出管理者征求建言在形式与内容上存在差异。基于计划行为理论，进一步提出，管理者的权力距离、变革氛围感知、管理者自我效能通过征求建言意向的中介作用影响征求建言，而变革氛围感知、管理者自我效能的调节作用会影响管理者征求建言的形式与内容。对管理者征求建言的分析，从关注员工开口说转变为关注管理者开口问，为探讨中国文化背景下的建言行为提供了新的视角。

关键词　征求建言；建言行为；计划行为理论

1问题提出

面对极具易变性、不确定性、复杂性、模糊性（VUCA）的竞争环境，组织的生存依赖不断提升的创新性、灵活性和适应性。员工的建言行为（voice behavior）为组织持续改进提供了源动力，是创新火花的重要来源，被越来越多的研究者视为组织提升竞争力的关键所在，是近年来管理心理学研究的热点问题。

中国组织情境中，员工常常处于一种矛盾的状态。一方面员工熟悉自己的工作，对团队、组织中的问题有自己的思考，有很多的建言可提。另一方面，建言行为试图改变现状，有挑战权威的意味。中国高权力距离的文化背景，中国人“安分守己”的文化基因，使得中国组织员工对于建言这种挑战权威、具有风险的角色外行为尤其谨慎。中国组织员工对自己不建言的解释通常是“领导又没问我”、“领导又没让我说”。这提示我们，对于中国组织员工而言，建言的窗户纸需要管理者通过主动征求建言来捅破。

管理者征求建言（voice solicitation）可能是中国文化背景下，破解组织员工建言难题的关键所在。那么，管理者如何向下属征求建言？管理者征求建言有什

收稿日期：2019-03-12

*基金项目：国家自然科学基金项目（71872119，71472129）。

通信作者：周浩，E-mail: zhouhao@scu.edu.cn

么影响因素？管理者征求建言的内在机制是怎样的？目前已有的研究对于管理者征求建言关注较少，这些问题尚无答案。因应理论和实践的双重需要，本项目聚焦于管理者征求建言。本项目的研究在理论层面能够剖析中国管理人员征求建言的结构、影响因素与内在机制，在实践层面则能够为制定激发管理者征求建言的管理对策提供参考，进而为团队乃至整个组织提供持续改进和创新的动力。

2 国内外研究现状及评述

2.1 中国文化背景下的建言行为

员工的建言行为不但能使上级、团队、组织避免损失，而且能够为创新和变革提供持续动力。因此，在过去二十年里，建言行为得到了学者广泛的关注。Morrison（2014）对建言行为的影响因素进行了梳理，包括：个人特质（比如：尽责性、主动性人格）、对工作或组织的感知（比如：工作满意度、组织认同）、情绪与信念（比如：愤怒、心理安全感）、领导行为（比如：变革型领导、伦理型领导）、其他情境因素（比如：建言氛围、建言制度）等。

建言行为具有挑战现状的基本特征（周浩, 2014），与权力距离有密切的关系（Morrison, 2014）。Hofstede（1993）指出，中国具有高权力距离的文化特征。在高权力距离的文化中，人际互动受到互动双方地位和权威对比的影响，员工的意见保留（opinion withholding ）较多（Huang, Vliert, & Vegt, 2005）。在组织层面，权力距离会影响组织的沟通方式。比如，高权力距离的组织较少有来自基层员工的反馈（陈京水, 凌文辁, 2012）。个体层面的权力距离则被视为一种个人特质，指的是个体对组织内权力在不同层级之间分配不平等可以接受的程度（Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009）。以往的研究发现，员工的权力距离对建言行为具有抑制作用（魏昕, 张志学, 2010；周建涛, 廖建桥, 2012；Wei, Zhang, & Chen, 2015；Hsiung & Tsai, 2017）。除了直接的影响，员工的权力距离还会削弱其他积极因素对建言行为的影响。比如，以往的研究发现，权力距离负向调节了服务型领导、授权领导、真实型领导、冲突管理方式等与员工建言行为之间的关系（李锡元, 伍林, 陈思, 肖贝, 2016；谭新雨, 刘帮成, 2017；谭新雨, 汪艳霞, 2017；薛贤, 宋合义, 谭乐, 2015；于静静, 蒋守芬, 赵曙明, 2015）。

综合以往的研究，在中国组织情境中探讨建言行为，需考虑中国的高权力距离文化背景。同时，由于“尊卑上下，忠孝顺从”等传统文化的影响，中国组织

中，下级如何行事往往以上级为参照，上级怎么想、怎么做，对下级而言具有极其重要的指示作用（廖建桥, 赵君, 张永军, 2010）。因此，在中国这样的高权力距离文化背景之下，考察管理者主动征求建言具有很强的理论与实践意义。

2.2 征求建言

员工建言为团队和组织的创新以及绩效的持续改进提供了源动力，管理者是否一定欢迎下属建言呢？答案是否定的。以往的研究发现，现实组织情境中，管理者不但可能会拒绝下属的建言，甚至会给建言者较差的绩效评价（Burris, 2012；Grant, Parker, & Gollins, 2009）。

目前，学界关于管理者征求建言的研究并不多。Morrison（2014）指出，管理者对建言的开放性对员工建言有积极影响，但体现这种开放性的具体行为，比如主动征求下属建言，尚缺乏分析，是建言行为领域重要的研究方向。Fast，Burris 和 Bartel（2014）响应了这种呼吁，探讨了管理者的自我效能感对征求建言的影响，结果发现管理者的自我效能感越低，其自我防御心理越强，进而会表现出对建言的厌恶，并最终影响下属的建言行为。

从已有的研究来看，西方学者更多关注的是管理者的开放性，即管理者展现出欢迎下属建言的姿态。与之不同，在中国组织情境中，需要管理者更明确地开口征求建言，员工建言很可能是从管理者征求建言开始的。对中国组织员工而言，管理者征求建言不但使得建言具有了正当性，而且对于建言有激励的作用。因此，本项目聚焦于管理者征求建言，指的是管理者要求下属向自己提出建言的行为。

2.3 与相关概念的区别

在纷繁复杂的决策情境中，决策者并不能保证仅凭自己所拥有的信息和认知资源，每次都能够做出高质量的决策，可能会寻求他人的建议（advice）。建议寻求（advice-seeking）指的是向组织内的他人寻求有用信息，进而帮助自己解决遇到的难题和困境的行为（段锦云, 凌斌, 欧琪雯, 2019；朱静, 段锦云, 黄彩云, 田晓明, 2017）。建议寻求作为一种主动行为，不但能够提升决策质量、管理效率，而且有利于建立顺畅的沟通渠道、促进合作（段锦云, 林文静, 2014；Reyt , Wiesenfeld, & Trope, 2016）。建议寻求和征求建言都可以抽象为决策者/管理者主动向他人征询信息，对于本项目探讨的管理者征求建言有一定的借鉴意义。同时，两者存在两方面的差别。首先，目的不同。建议寻求是为了获得建议，以帮助自己解决遇到的难题和困境（段锦云等, 2019）；征求建言是为了获得建言，以帮助

自己发现现状中可能存在的问题或者能够使现状更优的的新观点，即抑制性建言和促进性建言（Liang, Farh, & Farh, 2012）。其次，地位差异。建议寻求情境中，决策者和建议者一般是平等的，甚至决策者为了获得建议刻意抬升建议者的地位；征求建言情境中，管理者和下属是明确的上下级关系，甚至管理者通过征求建言强化了这种地位差。鉴于上述差异，本项目认为有必要对管理者征求建言开展单独的研究。

与纳谏行为、管理者开放性、民主管理相比，管理者征求建言也有其独特性。纳谏行为是下属建言之后管理者的反应，征求建言则是在下属建言之前管理者的主动行为。管理者的开放性指的是管理者对不同观点的开放和包容，民主管理指的是管理者允许下属表达自己的观点。它们都旨在营造有利于下属建言的积极氛围，是对下属建言的“诱导”。在中国文化背景下，员工需要管理者来打破沉默，捅破建言的窗户纸。与开放性、民主管理的“委婉”不同，管理者征求建言是直接、明确地提出对建言的要求。综合而言，管理者征求建言与相关的概念并不重复，并且是一个兼具理论与实践意义的重要问题，亟待深入探讨。

2.4 研究不足与发展趋势

如前所述，管理者征求建言可能是破解中国组织员工建言难题重要的突破口。在以往研究的基础上，本项目认为围绕管理者征求建言有以下问题有待进一步研究：一、在中国组织情境中，管理者征求建言的结构？对于结构的探讨有助于明确管理者征求建言的研究方向，形成基本的研究框架。二、管理者征求建言的影响因素？管理者个人因素有差异，其表现出的征求建言不一样；不同的组织情境中，管理者征求建言也不一样。因此，亟需对管理者征求建言的影响因素进行系统的分析。三、管理者征求建言的内在机制？系统分析管理者征求建言的内在机制，在理论上可以解释管理者征求建言如何发生，在实践上则有助于制定管理对策以激发管理者更多、更有效地征求建言。

3 研究构想

3.1 征求建言的结构

管理者向下属征求建言本质上属于沟通的范畴。沟通有四个基本的因素：信息发送者、信息接受者、通道、信息（Robbins & Judge, 2015）。对应到管理者征求建言，管理者是信息发送者，下属是信息接受者，通道和信息则是管理者征

求建言的具体表现。基于此，本项目提出管理者征求建言至少可以从两个方面进一步分析：通道，即征求建言的形式；信息，即征求建言的内容。

从管理者征求建言的形式来看，可以是公开的，也可以是私下的。前者发生在有他人在场的情境中，比如部门、团队会议中；后者发生没有他人在场的情境中，比如单对单的讨论中。本项目拟将前者称之为公开征求，后者称之为私下征求。从管理者征求建言的内容来看，可以是非常笼统的，不指向具体某一方面，更多的是展现对下属建言的欢迎态度，向下属传递的信息是"我欢迎你提出建言和想法"。管理者征求建言也可以是非常具体的，有明确的指向，向下属传递的信息是"我需要针对某一方面的建言和想法"。本项目拟将前者称为笼统征求，后者称之为具体征求。

依据沟通模型，本项目提出管理者征求建言的结构包括形式与内容两个维度。对于管理者征求建言结构的分析，一方面能够更全面地呈现管理者征求建言，另一方面可以在此基础上更深入地剖析管理者征求建言的影响因素与内在机制。

命题1a：管理者征求建言分为公开征求与私下征求。

命题1b：管理者征求建言分为笼统征求与具体征求。

3.2 征求建言的影响因素：基于计划行为理论的视角

Ajzen（1991）提出的计划行为理论（theory of planned behavior，TPB）认为，个体的行为是行为意向驱动的，而影响行为意向有三方面的因素：态度（attitude）、主观规范（subjective norms）、知觉行为控制（perceived behavioral control）。以往诸多领域研究发现，计划行为理论对于个体行为具有很强的解释力（迈尔斯, 2017）。如前所述，管理者征求下属建言不但涉及是否开口，而且涉及对征求建言方式、内容的选择，因此管理者征求建言是一种有意识的计划行为。基于此，本项目将计划行为理论作为分析管理者征求建言影响因素的理论框架。

计划行为理论中，态度是个体对某行为喜爱或者不喜爱的评价，其核心是对从事该行为可能后果的信念（迈尔斯, 2017）。就管理者对征求建言的态度而言，管理者的权力距离可能是一个重要的指标。权力距离指的是个体可以接受组织内权力分配不平等的程度（Kirkman et al., 2009）。员工的建言行为意在改变现状，而对现状负责的正是各级管理人员，因此建言隐含着对管理者权威的挑战（周浩, 龙立荣, 2012）。以往有关建言行为的研究发现，管理者的权力距离不同，对下属建言行为的理解和反应有差异：高权力距离的管理者认为下级应该完全服从上

级的指令和安排，不应该对上级、组织有异议，更不应该通过建言来挑战上级的权威；低权力距离的管理者并不认为下级应该对上级言听计从，下级和管理者一样对团队和组织负责，通过建言提出自己不一样的想法完全是正当、合理的（周浩, 2016）。也就是说，高权力距离的管理者会将下属的建言视为对自己权威的挑战，低权力距离管理者会将下属的建言视为对自己的支持和帮助。

在此基础上，可以进一步推论，管理者权力距离不同，其对向下属征求建言可能后果的信念会不同：对于高权力距离的管理者来说，维护自己的权威是非常重要的，向下属征求建言意味着允许下属挑战自己，使得管理者权威降低，这是非常消极的后果；对于低权力距离的管理者来说，向下属征求建言不但与自己上下级平等的观念相符，更意味着能够获得来自下属更多的想法、意见、提醒等，这些支持和帮助有助于自己和团队避免失误、提升效率，这是非常积极的后果。综合上述分析，管理者权力距离越大，其对征求建言的喜爱程度就越低，态度就越消极，从而向下属征求建言的意向就越低。综合上述分析，

命题2：管理者的权力距离对征求建言意向有消极影响。

计划行为理论中，主观规范指的是个体在决定是否从事特定行为时所感受到的社会压力。对组织成员而言，组织氛围（organizational climate）反映了员工所在群体的偏好，这是一种无形的压力，对其行为具有重要指引作用（Randhawa & Kaur, 2014）。组织成员对于组织氛围的感知往往有特定的范围或对象（柏帅蛟，井润田，陈璐，李贵卿，2017）。比如，变革氛围感知指的是组织成员感知到的组织期待、推动、实施变革的内部环境特征（Bouckenooghe, Devos, & Van den Broeck, 2009）。变革氛围体现了组织对于变革的价值取向与偏好。对于组织中的个体而言，变革氛围感知则是自己相关变革行为的重要依据。

对于本项目探讨的管理者征求建言，可以推论，管理者的变革氛围感知越强，会更清晰地感受到组织对变革的期望和要求，这对管理者会形成压力，迫使其表现出与这种氛围相一致的行为。管理者向下属征求建言正是体现了积极发现问题、解决问题、求新求变。因此，管理者感受到的变革氛围较强时，会有较强的向下属征求建言的意愿。反之，管理者感受到的变革氛围较弱时，较少体验到组织对变革的期望，求新求变的压力较小，甚至领会的是组织对稳定现状的偏好。相应地，管理者对旨在改变现状的建言关注较少，征求下属建言的意愿较低。综合上述分析，管理者的变革氛围感知越强，征求建言意向就越强。

命题3：管理者的变革氛围感知对征求建言意向有积极影响。

计划行为理论中，知觉行为控制指的是个体感知到从事特定行为的难易程度，源于个人由过往的经验或掌握的资源而产生的对行为后果的控制感。本项目探讨的是管理者征求建言，因此引入管理者自我效能作为对知觉行为控制的分析。管理者自我效能指的是管理者对自己面对工作情境中的挑战能否采取适应性行为的知觉或信念（Fast et al., 2014）。自我效能感理论认为，个体自我效能感的差异首要的影响是对任务的选择（Bandura, 1997）。对于低自我效能的管理者而言，常规的工作已经使其感到难以应付，如果再征求下属建言，无疑使自己面临更多的挑战和难题。因此，低自我效能的管理者征求下属建言的意愿较低。高自我效能的管理者充满自信，认为自己有足够的能力和经验做好工作，倾向于认为向下属征求建言没有必要，因此其征求下属建言的意愿也较低。相较之下，具有中等程度自我效能的管理者可能征求下属建言的意愿较高。一方面，中等程度自我效能的管理者不会过度自信到认为下属建言没有价值的程度，倾向于认为征求建言是对自己很好的补充；另一方面，中等程度自我效能的管理者有足够的信心来甄别、判断下属建言的价值，进而做适当的处理，因此不会认为征求建言会给自己带来无法应对的挑战和难题。综合上述分析，管理者自我效能对征求下属建言的意向可能存在先扬后抑的非线性影响。

命题4：管理者自我效能对管理者征求建言意向有倒U型影响。

3.3征求建言的内在机制

计划行为理论认为，行为意向是驱动行为发生的直接原因，而行为意向受态度、主观规范、知觉行为控制三方面因素的影响。也就是说，行为意向在态度、主观规范、知觉行为控制与行为之间起中介作用。将此观点运用于本项目分析的管理者征求建言。如前所述，权力距离、变革氛围感知、管理者自我效能分别反映了管理者对征求建言的态度、主观规范与知觉行为控制。可以推论，这三个因素会影响管理者征求建言的意向，进而影响管理者征求建言的行为。

命题5：征求建言意向在权力距离(命题5a)、变革氛围感知(命题5b)、管理者自我效能(命题5c)与征求建言之间起中介作用。

在计划行为理论中，态度的核心是对从事该行为可能后果的信念（迈尔斯, 2017）。如前所分析，对高权力距离的管理者而言，主动开口向下属征求建言使得个人权威下降，产生的是消极的后果；对低权力距离的管理者而言，主动开口

向下属征求建言能够使自己、团队受益，产生的是积极的后果。也就是说，权力距离的高低影响了管理者对征求建言基本的价值判断。对中国管理者而言，“不耻下问”并非易事，权力距离影响的是管理者对征求建言是否“不耻”，愿不愿意主动开口的问题，即征求建言意向。管理者在征求建言意向的驱使下会向下属征求建言，但对于征求建言形式和内容的选择需要进一步的分析。

如前所述，管理者向下属征求建言可以是公开的，也可以是私下的。社会期望反应理论（socially desirable responding theory，SRD）认为，个体在社会情境中的自我表现很大程度上以群体的偏好、期望为基础（Paulhus, 2002；Paulhus & John, 1998）。基于社会期望反应理论，本项目认为管理者对公开—私下征求建言的选择与变革氛围感知有关。具体而言，管理者感知到组织的变革氛围强时，会尽量地调整自己的行为表现以更符合这种氛围。较之私下征求建言，公开征求建言不但涉及的人更多，传播的范围更广，而且更为正式，这种行为是对组织变革的公开支持与践行，与高变革氛围更匹配。因此，高变革氛围感知时，在建言意向的驱使下，管理者会更多选择公开征求建言。反之，管理者感知到组织的变革氛围弱时，对组织情境的理解是组织或者权威人物更希望的稳定，而非变化。为了与这种组织氛围保持一致，管理者会尽量控制征求建言的影响。较之公开征求建言，私下征求建言涉及的人较少，传播的范围有限。因此，低变革氛围感知时，管理者在建言意向的驱使下，会更多地选择私下征求建言。

命题6：变革氛围感知在征求建言意向与公开—私下征求建言之间起调节作用。具体而言，变革氛围感知高，征求建言意向更多导致公开征求建言；变革氛围感知低，征求建言意向更多导致私下征求建言。

如前所述，管理者向下属征求建言可以是笼统的，也可以是针对具体某一方面的。自我效能理论认为自我效能感会影响人们对相关任务的选择，自我效能感越高，人们越倾向于选择困难的、有挑战性的任务（Bandura, 1997）。基于自我效能理论，本项目认为管理者对征求建言内容的选择与管理者自我效能有关。向下属具体征求建言，意味着管理者必须对相关领域非常熟悉，已经有一些想法，对下属提出的有针对性的建言能够做出专业而恰当的回应，甚至隐含着在相关领域进行创新甚至变革的想法，相对而言是比较困难的任务。反之，笼统征求建言更多的是展现了欢迎下属建言的姿态，并不指向具体领域，下属提出有针对性建言的可能性较小，管理者回应的难度也较低，相对而言是比较轻松的任务。对于

低自我效能的管理者而言，具体征求建言是比较困难的任务，笼统征求建言则比较合适。这样不但展现了欢迎建言的积极姿态，同时避免了无法恰当应对下属建言的尴尬。因此，在征求建言意向的驱使下，低自我效能的管理者会更多地向下属笼统征求建言。对于高自我效能的管理者而言，相信自己能够恰当应对下属就具体领域提出的建言。因此，在建言意向的驱使下，高自我效能的管理者会更多地向下属具体征求建言。

命题7：管理者自我效能在征求建言意向与笼统—具体征求建言之间起调节作用。具体而言，具有高管理者自我效能，征求建言意向更多导致具体征求建言；具有低管理者自我效能，征求建言意向更多导致笼统征求建言。

综合而言，本项目的理论框架如图1所示。

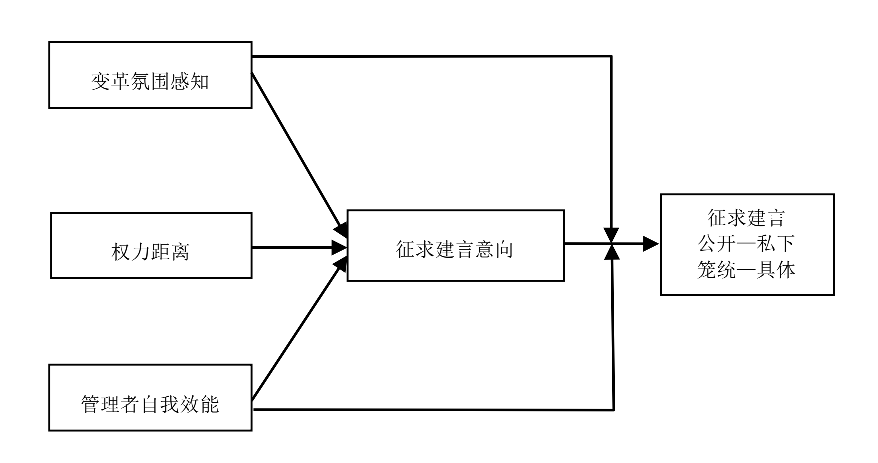


图 1 管理者征求建言理论框架

4 理论建构

在对建言行为长期的研究中，项目组发现在中国组织情境中，仅仅依靠员工的主动性，很难出现“下属踊跃建言、上级从谏如流”的理想状况。基于中国组织员工等待管理者先开口的现象，本项目从关注如何让员工“知无不言”，转变为关注如何让管理者“不耻下问”，聚焦于管理者征求建言。通过整合沟通要素模型、计划行为理论、社会期望反应理论、自我效能理论，本项目试图探索管理者征求建言是什么？管理者征求建言的影响因素？管理者征求建言的发生机制？围绕这三个环环相扣的问题，本项目进行了一系列的理论建构。

首先，本项目提出管理者征求建言的概念。在中国组织情境中，很多时候员工心中有想法，但保持观望和等待。员工在观望和等待什么？员工等待的是管理者先开口问自己。基于此，本项目提出管理者征求建言的概念，指的是管理者要

求下属向自己提出建言的行为。虽然同样是向他人寻求信息，较之建议寻求（段锦云等, 2019；朱静等, 2017），征求建言至少存在两个独特之处：建议寻求指向已经遇到的难题和困境（段锦云等, 2019），征求建言则要下属“无中生有”地提出可能存在的问题或者新观点；建议寻求中决策者和建议者处于平等地位，征求建言情境中管理者和下属是明确的上下级关系。通过与相似概念的对比分析，从理论上进一步明晰了管理者征求建言的独特性。

征求建言属于沟通的范畴，本项目基于沟通模型对征求建言的结构进行了理论分析。沟通有四个基本的因素：信息发送者、信息接受者、通道、信息（Robbins & Judge, 2015）。在征求建言的情境中，管理者是信息发送者，下属是信息接受者，通道和信息则是征求建言的具体表现。基于此，本项目提出管理者征求建言至少可以从两个方面进一步分析：通道，即征求建言的形式，管理者征求建言可能是公开的，也可能是私下的；信息，即征求建言的内容，管理者征求的信息可能是非常笼统的，也可能是非常具体的。基于此，本项目提出管理者征求建言的结构包括形式与内容两个维度：公开—私下；笼统—具体。通过明晰管理者征求建言的结构，使得理论模型更为精细，更接近现实情境，有助于进一步探究管理者如何在征求建言中进行选择及其内在机制。

其次，基于计划行为理论，本项目对管理者征求建言的前因变量进行了理论分析。计划行为理论认为态度、主观规范、知觉行为控制会影响行为意向，进而影响行为（Ajzen, 1991）。态度的核心是对从事该行为可能后果的信念（迈尔斯, 2017）。管理者因权力距离不同对于向下属征求建言的后果会有截然不同的两种信念：低权力距离的管理者认为征求建言能够获得来自下属更多的想法、意见、提醒等，有助于避免失误、提升效率，这是积极的后果；高权力距离的管理者认为征求建言意味着允许下属挑战自己，这是消极的后果。因此，本项目将管理者权力距离作为反映态度的前因变量。

主观规范指的是个体在决定是否从事特定行为时所感受到的社会压力。对组织成员而言，组织氛围对其行为具有重要指引作用（Randhawa & Kaur, 2014）。变革氛围体现了组织对于变革的价值取向与偏好（Bouckenooghe et al., 2009）。管理者感知到的变革氛围越强，会更清晰地感受到组织对变革的期望和要求，这对管理者会形成压力，迫使其表现出与这种氛围相一致的行为，比如向下属征求建言。因此，本项目将变革氛围感知作为反映主观规范的前因变量。

知觉行为控制指的是个体感知到从事特定行为的难易程度。征求建言并非易事，管理者需要对自己能否应付相关情形有足够的信心才行，这与管理者自我效能相关。自我效能感的差异会影响对任务的选择（Bandura, 1997）。低自我效能的管理者认为征求下属的建言会难以应付；高自我效能的管理者则认为没有必要征求建言；中等程度自我效能的管理者会认为有必要也有能力征求建言。因此，本项目将管理者自我效能作为反映知觉行为控制的前因变量。

最后，本项目构建了一个两阶段模型对管理者征求建言的内在机制进行了分析。计划行为理论框架中，行为意向是驱动行为发生的直接原因，而行为意向受态度、主观规范、知觉行为控制三方面因素的影响（迈尔斯, 2017）。在此基础上，本项目进一步提出，行为意向是行为的动能，这种动能以什么具体行为展现出来，存在约束和边界条件。也就是说，从影响因素、行为意向到具体行为是两阶段的发生机制：行为意向（动能生成）、具体行为（动能发挥）。本项目以管理者征求建言为研究对象，首先提出权力距离（态度）、变革氛围感知（主观规范）、管理者自我效能（知觉行为控制）会影响征求建言意向，这是第一阶段征求建言动能生成。结合前述对征求建言结构的分析，有了征求建言的意向，管理者最终表现出的具体行为迥异，在公开—私下、笼统—具体两个维度存在差异，需要对第二阶段征求建言动能发挥做更细致的探讨。本项目提出变革氛围感知、管理者自我效能会调节管理者征求建言意向与征求建言具体行为之间的关系。具体而言，基于社会期望反应理论，变革氛围感知越强，管理者会有更多地公开征求建言，即影响征求建言的方式；基于自我效能理论，管理者自我效能越强，管理者会更多地具体征求建言，即影响征求建言的内容。本项目所构建的理论模型，不引入新的变量，保持计划行为理论模型的简洁，以主观规范和知觉行为控制作为第二阶段的调节变量，精准刻画影响因素、行为意向以及具体行为之间的关系。

本项目提出，在中国组织情境中，破解员工建言难题的关键在于如何让管理者先开口。基于此，本项目将研究的焦点由员工的建言行为转为管理者征求建言，更加契合理论发展与中国组织实践的需求。本项目的理论构建，不但能够打开管理者征求建言的“黑箱”，发展和推进建言行为研究，而且能够为合理激发管理者征求建言以及员工的建言行为提供理论依据和参考，促进团队和组织不断改进和创新，提升团队、组织竞争力。

参考文献

柏帅蛟, 井润田, 陈璐, 李贵卿. (2017). 变革氛围感知和变革承诺：一个调节模型. *管理评论, 29*(7), 113–121.

陈京水, 凌文辁. (2012). 组织情境中权力距离研究述评. *中国人力资源开发,* (11), 5–8.

段锦云, 林文静. (2014). 组织中的建议寻求行为研究述评. *人类工效学, 20*(5), 71–76.

段锦云, 凌斌, 欧琪雯. (2019). 组织中的建议寻求行为：构念开发及目标导向前因和后果. *管理学季刊,* (1), 73–96.

杰弗里·A. 迈尔斯. (2017). *管理与组织研究必读的40个理论*(徐世勇, 李超平等 译). 北京：北京大学出版社.

李锡元, 伍林, 陈思, 肖贝. (2016). 真实型领导对下属建言行为的影响——上司支持感的中介作用. *技术经济, 35*(3), 38–44.

廖建桥, 赵君, 张永军. (2010). 权力距离对中国领导行为的影响研究. *管理学报, 7*(7), 988–992.

谭新雨, 刘帮成. (2017). 服务型领导、心理所有权与员工建言行为的研究——权力距离导向的调节作用. *上海交通大学学报（哲学社会科学版）, 25*(5), 49–58.

谭新雨, 汪艳霞. (2017). 公共服务动机视角下服务型领导对公务员建言行为的影响. *软科学, 31*(8), 51–55.

魏昕, 张志学. (2010). 组织中为什么缺乏抑制性进言？*管理世界,* (10), 99–109.

薛贤, 宋合义, 谭乐. (2015). 授权型领导如何促进员工建言行为——一个被中介的调节效应模型. *华东经济管理, 29*(11), 23–29.

于静静, 蒋守芬, 赵曙明. (2015). 冲突管理方式与员工建言行为的关系研究——基于心理安全感和权力距离视角. *华东经济管理, 29*(10), 168–174.

周浩. (2014). 家长式领导对下属进谏行为的影响：基于关系的视角. *四川大学学报(哲学社会科学版),* (4), 139–148.

周浩. (2016). 管理者权力对采纳建言的影响：管理者自我效能与权力距离的作用. *四川大学学报(哲学社会科学版),* (3), 123–131.

周浩, 龙立荣. (2012). 变革型领导对下属进谏行为的影响：组织心理所有权和传统性的作用. *心理学报, 44*(3), 388–399.

周建涛, 廖建桥. (2012). 权力距离导向与员工建言：组织地位感知的影响. *管理科学, 25*(1)，35–44.

朱静, 段锦云, 黄彩云, 田晓明. (2017). 权力感对建议寻求的影响：自信和谦卑的作用. *应用心理学, 23*(2), 162–174.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change processes and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology, 143*(6), 559–599.
Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal, 55*(4), 851–875.
Fast, N., Burris, E., & Bartel, C. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal, 57*(4), 1013–1034.
Grant, A. M., Parker, S. K., & Gollins, G. G. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology, 62*(1), 31–55.
Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive, 7*(1), 81–94.
Hsiung, H. H., & Tsai, W. C. (2017). The joint moderating effects of activated negative moods and group voice climate on the relationship between power distance orientation and employee voice behavior. *Applied Psychology, 66*(3), 487-514.
Huang, X., Vliert, E. V. D., Vegt, & G. V. D. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management & Organization Review, 1*(3),459–482.
Kirkman, B. L, Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal, 52*(2), 744–764.
Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71–92.
Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173–197.
Paulhus, D. L. (2002). Socially desirable responding: The evolution of a construct. In H. I. Braun, D. N. Jackson, & D. E. Wiley (Eds.), *The role of constructs in psychological and educational measurement* (pp. 49– 69). Mahwah, NJ: Erlbaum.
Paulhus, D. L., & John, O. P. (1998). Egoistic and moralistic biases in self–perception: The interplay of self–deceptive styles with basic traits and motives. *Journal of Personality, 66*(6), 1025–1060.
Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates. *Journal of Management Research, 14*(1), 25–40.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Boston: Pearson Education.

Reyt, J. N., & Wiesenfeld, B. M., & Trope, Y. (2016). Big picture is better: The social implications of construal level for advice taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 13*5, 22–31.
Wei, X., Zhang, Z.X., & Chen, X. P. (2015). I will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1641–1652.

The structure, influence factors, and mechanism of voice solicitation

ZHOU Hao; SHENG Xinyi
(*Business School, Sichuan University, Chengdu* 610064*, China*)

Abstract: Due to the high power distance culture, most Chinese employees have a wait-and-see attitude towards voice behavior. Managerial voice solicitation may be the key to solve this problem. Based on the communication element model, we analyze the structure of voice solicitation, and propose that there are different forms and contents of voice solicitation. Based on the theory of planned behavior, we further propose that managerial power distance, the perception of change climate and managerial self-efficacy will affect voice solicitation through the intention of voice solicitation. In addition, the perception of change climate and managerial self-efficacy will moderate the form and content of voice solicitation. In a word, we change our focus from employee voice behavior to managerial voice solicitation, which provides a new perspective for exploring the voice behavior in the context of Chinese culture.
Key words: voice solicitation; voice behavior; theory of planned behavior